

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA
CONGELADOS CRISS**

DIANA YURIDIAN RIVERA SALDAÑA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA
CONGELADOS CRISS**

DIANA YURIDIAN RIVERA SALDAÑA

**Trabajo de grado para optar por el título de
Profesional de Administración de Empresas**

**Director
RODRIGO TAFUR
Profesional en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesional en Administración de Empresas.

Juan Pablo Sinisterra

Jurado

Rafael Muñoz Aguilar

Jurado

Santiago de Cali, 31 de Julio de 2008

CONTENIDO

	Pág.
Resumen	11
Introducción	12
1. FASE I – CONCEPTUAL	14
1.1 TEMA GENERAL	14
1.2 TEMA ESPECIFICO	14
1.3 MARCO DE REFERENCIA	14
1.3.1Marco Teórico	17
1.3.2 Marco Conceptual	17
1.4 METODOLOGIA	19
2. FASE II – INFORMACION	20
2.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	20
2.1.1 Organigrama	20
2.1.2 Misión de la compañía	20
2.1.3Visión de la compañía	21
2.1.4 Filosofía corporativa	21
2.2 LAS CUATRO P'S DE LA EMPRESA	22
2.2.1 Características de la P de Producto	23
2.2.2 Características de la P de Punto de Venta	24
2.2.3 Características de la P de Promoción	24
2.2.4 Características de la P de Precio	24

2.3 ASPECTOS POLITICOS, LEGALES Y CONTROLES	25
2.4 REGISTRO DE MARCA	27
2.5 FICHA TECNICA ENCUESTA	27
3. FASE III – ANALISIS	28
3.1 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	28
3.1.1 DeliRico	29
3.1.2 Frizados Deliciosos	31
3.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	34
3.2.1 Análisis Matriz del Perfil Competitivo	34
3.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO(MEFI)	34
3.3.1 Análisis de matriz de Evaluación de Factor Interno	35
3.4 MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA (MEFE)	36
3.4.1 Análisis de matriz de Evaluación de Factor Externo	37
3.5 MATRIZ MIME (M Interno M Externo)	39
3.5.1 Análisis de Matriz MIME	41
3.6 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO	41
3.6.1 Proveedores	42
3.6.2 Competencia sustitutos	43
3.6.3 Competidores potenciales	43
3.6.4 Compradores	44

4. FASE IV- DIAGNOSTICO	45
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	45
4.1.1 Formulación del Problema	45
4.1.2 Justificación	46
4.1.3 Objetivos	47
4.1.4 Alcance	47
5. FASE V- FORMULACION DE ESTRATEGIAS	49
5.1 SEGMENTACION DEL MERCADO	49
5.1.1 Estudio del Mercado meta de los consumidores	50
5.2 MATRIZ DOFA	54
5.3 OBJETIVOS DE MARKETING	55
5.4 MARKETING TACTICO	56
6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN	59
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	59
6.1.1 Implementación	59
6.1.2 Control	59
6.1.3 Evaluación	59
6.1.4 Costos / presupuesto de las estrategias	59
7. CONCLUSIONES	60
8. RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFIA	63
ANEXOS	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipos de Productos Congelados Criss	22
Tabla 2. Niveles de Precios del Mercado	24
Tabla 3. Ficha Técnica de Encuesta de Congelados Criss.	26
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo	34
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factor Interno	35
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factor Externo	37
Tabla 7. Matriz MIME	40
Tabla 8. Perfil del Consumidor	49
Tabla 9. Clasificación de clientes de Congelados Criss	51
Tabla 10. Matriz DOFA	52
Tabla 11. Inversión en medios publicitarios	59

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Organigrama	20
Gráfico 2. Recordación de Proveedores de Productos Congelados	27
Gráfico 3. Clasificación de clientes de Congelados Criss	49
Gráfico 4. Gráfico 4.Segmentación de Mercado según estrato socioeconómico	50
Grafico 5. Lugares Habituales para comprar empanadas por estratos	51
Grafico 6. Top of mind de productos precocidos Congelados por estratos	52
Grafico 7. Reconocimiento de Marcas de empanadas por estratos	52

RESUMEN

Congelados Criss es una empresa en el sector de los productos precocidos y congelados que se ve enfrentada constantemente a cambios continuos en muchos factores que hacen que este gremio sea bastante competitivo, como lo son los factores sociales y económicos. Lo mas importante para la empresa es tener unos buenos conocimientos sobre el mercado, en el cual se esta compitiendo, por eso, es de suma importancia tener claridad a la hora de tratar de implementar un plan de mercadeo estratégico.

Se espera que con la amplitud de nuevos conocimientos en mercadeo y la incorporación estructurada de las áreas funcionales que debe tener una empresa; se logre un mayor control de todas las actividades que se ejecutan.

La competencia para la empresa es bastante compleja, ya que existen muchísimas empresas que ofrecen los mismos productos. El gremio en general ofrece los mismos productos, por esto, es que cada vez mas se ve reflejada una guerra de precios bastante dura, creando la necesidad de crecer en tecnología y métodos de captación de nuevos mercados, además de diferenciar la calidad de producto y servicio.

Gracias a la trayectoria que tiene la empresa, posee unos clientes fieles que ven en la empresa un proveedor comprometido con prestar un buen servicio y brindar unos excelentes productos, donde Congelados Criss hace un esfuerzo constante por destacarse para así crear un factor diferenciador de ella y una ventaja competitiva.

Como conclusión se puede decir que la empresa necesita una estructuración en el departamento de mercadeo para poder cumplir con sus objetivos de crecimiento y proyección hacia nuevos mercados; para lograr mayor participación en el mercado, ser cada día mas competitiva en el mercado; para lograr lo anterior tiene que hacer uso de todos los recursos que le ofrece un buen plan de mercadeo estratégico.

INTRODUCCION

En los últimos años, el patrón alimentario de los consumidores se caracterizó por el rápido aumento del consumo de alimentos de alto contenido energético, por la adquisición de productos saludables y "Light". El consumidor global incluidos los sectores de mayor poder adquisitivo de los países están prestando más atención a atributos de salud y de bienestar como factores a partir de los cuales decide comprar. Asociar a los alimentos propiedades saludables es un argumento fuerte para la industria alimentaria, en un contexto donde la obesidad y los problemas vinculados a ella cobran importancia. El consumo de productos con mayor valor agregado, "light" o considerados más "saludables" crece muy por encima de aquellos tradicionales, según indican los informes de varias consultoras.

Así, mientras las ventas de ocho categorías analizadas en supermercados en general crecieron un 22% en el primer trimestre del 2006 según las encuestas realizadas en Congelados Criss acerca del sector de congelados, por otro lado, los productos light subieron un 37% y los regulares lo hicieron a un ritmo del 17%, señalando así que la tendencia estar saludables esta por encima de cualquier otro producto. "Globalmente, hay una tendencia hacia la adquisición de productos "light" porque la industria ya está ocupándose de la 'globo-obesidad' (la obesidad como una enfermedad que afecta a todo el mundo). Y las compañías también quieren mostrarse ocupándose de fabricar productos más sanos.

La tendencia, en este sentido, se basa en "que los productos contengan una menor proporción de azúcar o de grasas y ahí es donde la empresa tiene una desventaja, que los productos ofrecidos son considerados de alto contenido de grasas, es por esto que la empresa debe hacer énfasis en lo saludable e intentar ingresar productos en su línea con tendencia "Light" que haga que éste tabú desaparezca poco a poco de la mente de los consumidores.

Una oportunidad que se destaca para la empresa es la variación del consumo de los alimentos precocidos en el último año, pues el actual vertiginoso estilo de vida muchas veces nos impone comidas fuera de la casa con alimentos precocidos y comidas rápidas. Los alimentos frescos y cocinados en casa se sustituyen cada vez mas por alimentos industriales, precocinados, el cual es el fuerte de Congelados Criss.

Otro aspecto importante dentro de este sector es el factor económico, debido a la propensión a consumir de las personas, así como su poder adquisitivo, ya que la ampliación de la demanda por productos procesados se ha visto favorecida gracias a factores como el crecimiento de la población urbana (factor social) y el aumento en los ingresos *per cápita* que ha generado cambios en la dieta alimenticia.

Así mismo, la presencia más activa de la mujer en el mercado laboral y la disminución en el tiempo destinado para almorzar han presionado la demanda de alimentos de fácil preparación.

1. FASE I – CONCEPTUAL

1.1 TEMA GENERAL

Mercadeo estratégico: Un plan de mercadeo estratégico es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

1.2 TEMA ESPECÍFICO

Plan de mercadeo estratégico: El Plan de mercadeo estratégico no esta sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

Historia General De La Compañía. El señor Fanor Riva un caleño emprendedor víctima de la situación de desempleo que ha vivido a lo largo de los años la ciudad de Cali, y guiado por la necesidad de mantener a su esposa Fabiola Carbonero e hijos, Juan Carlos y Ana Cristina, buscaba un negocio que le generara una fuente de ingreso. El señor Rivas, empezó transportando personas que salían de la plaza de mercado de Santa Elena, es decir la plaza de mercado más grande de Cali. Aquí consiguió muchos amigos dueños de carnicerías y trabajó distribuyendo la carne que éstos vendían especialmente a empresas destinadas a la producción de empanadas.

Poco tiempo después, en el año 1994, el señor. Rivas motivado por sus amigos de las carnicerías considero la industria de los alimentos, en particular la producción de empanadas, como una buena opción para obtener una fuente de ingreso. Empezó fabricando pequeñas cantidades de producto en su casa con una estufa que le había facilitado un amigo. Estas empanadas las vendían al detal a conocidos y personas en la plaza de mercado de Santa Elena. Un día se encontró a una persona que probó sus empanadas y le hizo un pedido de 700, esto fue una gran motivación para el sr. Rivas al igual que para su familia.

Al ver el éxito que estaban teniendo las empanadas, se convirtió en un negocio totalmente familiar, pues la sra. Carbonero empezó a trabajar en este para ayudar a su esposo, además Juan Carlos Y ana Cristina en sus ratos libres también colaboraban en la empresa. Ellos continuaron produciendo empanadas en su casa hasta que unos meses después en este mismo año alquilaron un pequeño local diagonal a la misma plaza de mercado donde el sr. Rivas tenía sus clientes, aquí contrataron unos pocos ayudantes para aumentar la producción.

En el año 1996 se vieron en la necesidad de conseguir otro local, por esto adquirieron la casa de enseguida, acondicionándola para el funcionamiento de la empresa, destinando una parte a la producción y viviendo en el mismo lugar. En el año 1999, al ver que la producción de la empresa no daba abasto decidieron irse a vivir a otra parte dejando en esta casa solo el funcionamiento de la empresa. Para la organización la ubicación ha sido un factor determinante en el éxito de la empresa debido a la alta circulación de buses y al movimiento constante de comercio.

El nombre original de la empresa era empanadas & empanadas, pero en el año 1999 lo cambiaron a Congelados Criss, empanadas & empanadas, debido a que un día una persona fue a reclamarle con registros en mano que habían tomado el nombre de su empresa. Fue aquí cuando registraron la organización oficialmente, adquiriendo sus registros sanitarios y certificaciones necesarias para establecerse como una microempresa de alimentos.

En la actualidad Congelados Criss cuenta con dos edificios, uno de tres plantas y otro de solo una, entre el personal administrativo y empleados son 50 personas. La empresa se ha caracterizado por ser una empresa familiar pues a pesar de que su fundador involucro a su esposa e hijos quienes continúan trabajando en la empresa, además trabajan en ella algunos primos y tíos de la familia Rivas Carbonero.

Este ambiente familiar genera en la organización una cultura de confianza y respeto propiciando un clima para el crecimiento tanto de la organización como de los empleados.

A lo largo de estos 12 años, Congelados Criss ha establecido como su estrategia central, la disponibilidad de productos para todos sus clientes, pues siempre han estado comprometidos con el cumplimiento al cliente sin importar la magnitud de su pedido, por esta razón nunca escucharán al personal de la empresa decir “no hay”.

Es importante tener en cuenta que en sus inicios el objetivo de la empresa era la supervivencia de sus fundadores y empleados; hoy en día está basada en el crecimiento, es decir en “hacer empresa”, siendo lo más significativo de esto, el hecho de que la empresa quiere crecer junto con sus empleados, de esta manera todos se verán beneficiados.

Congelados Criss considera su ubicación y fuerza de ventas como los factores claves de éxito más importantes para la empresa, siguiendo en orden de importancia la calidad de sus productos, la presentación de éstos y su sistema de horarios extendidos, superando con éstos a sus competidores más cercanos que son las empresas de congelados Salomia y DeliRico Ltda.

Congelados Criss se encuentra ubicado en un sitio estratégico en la zona de la galería Santa Elena que es una de las plazas de mercado principales de Cali; éste sitio le brinda visibilidad y fácil acceso al público, mientras que los competidores mencionados están ubicados en barrios residenciales lo que dificulta que muchas personas tengan conocimiento de estas empresas.

El manejo de horario que maneja la empresa es de las 7 a.m hasta las 7 p.m de lunes a sábado y de 8 a.m hasta las 4 p.m los días domingos y festivos, lo que permite a los clientes hacer pedidos y tener acceso a los productos siempre.

Los productos que actualmente ofrece la compañía son:

- Empanadas (cóctel, pirámide, media luna, especial, de limón y picante)
- Dedos de queso (hawaiano, salchicha)
- Pasteles (yuca, pollo)
- Papa Rellena
- Chorizos (res, pollo, cerdo, suizas)
- Alas apanadas, pinchos y bombones de pollo.

Las ventas en este momento van dirigidas a:

- Panaderías
- Cafeterías (Colegios, Universidades e instituciones)
- Fritanguerías (negocio informal de fines de semana para estrato 2 y 3)
- Eventos (En empresas, colegios)
- Los Hogares (Todos los estratos)

1.3.1. Marco teórico. Texto guía el libro de “Marketing Estratégico” enfoque de toma de decisiones del autor Walter Boyd Mullins Larréché; pues participa de sus conocimientos llevando a conducir a un nuevo significado de marketing estratégico.

“El plan de mercadeo estratégico se basa en la toma de decisiones estratégicas útiles para la diferenciación de productos, captación de nuevos clientes y nuevos mercados”.

1.3.2 Marco Conceptual. A continuación se definen y delimitan conceptualmente los términos que pueden aparecer involucrados en las variables de la investigación y en los objetivos planteados.

Análisis del Mercado. El análisis del mercado se refiere al estudio de los clientes potenciales y de sus características, tratar de averiguar sus necesidades y deseos y en base a ello desarrollar una estrategia de marketing que permita satisfacer sus necesidades

Análisis DOFA. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Análisis de la Competencia. Es un estudio detallado de la información de las empresas del sector en el cual se desenvuelve la empresa en cuestión “competencia” .Se trata de un seguimiento a las políticas de precios, marketing e imagen de las empresas competidoras tanto directa e indirectamente y la implantación de un plan de acción como contrapunto a las acciones de la competencia

- Debilidades. Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- Oportunidades. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar en el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- Fortalezas. Actividades y atributos internos de una organización, que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- Amenazas. Eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan, o dificultan su desarrollo operativo.

Análisis técnico. Es determinar si es posible lograr el producto / servicio con la calidad, cantidad y costo requerido. Para ello es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etc. Este análisis indudablemente va coordinado con el análisis de mercado, pues la producción es para atender las ventas que se identifiquen en ese análisis.

Estrategia. Puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación. La Estrategia se aplica a distintas disciplinas y/o situaciones donde se persigan objetivos concretos. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados. Por ejemplo la "estrategia de negocios" indicaría que se ha elaborado un plan acorde a la mejor forma de alcanzar los objetivos vinculados a una actividad comercial.

Investigación de mercado. Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

Marketing Mix. Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la compañía tiene mayor control, las cuales se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor; son un conjunto de decisiones para posicionarse, desarrollar o consolidar la presencia de una empresa y de sus productos o servicios en un mercado.

Mercado Meta. Es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo. Para identificar y localizar posibles clientes se deben conocer aspectos como edad, sexo, estado civil e ingresos, entre otros.

Misión corporativa. Es la razón de ser y de existir de una organización, lo que justifica su existencia, lo que la distingue de otras similares. Es el hilo conductor

hacia los objetivos, las estrategias, es la columna vertebral; es la brújula orientadora de las organizaciones.

Plan de Negocios. Es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. El plan de negocio organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro

Visión corporativa. Forma de visualizar la organización hacia el futuro, de acuerdo con el sueño que ella se ha propuesto alcanzar y que ha de guiar las acciones en general.

1.4 METODOLOGIA

En el desarrollo de este trabajo se tuvieron en cuenta 5 fases que se consideran como pasos esenciales para realizar el trabajo de grado

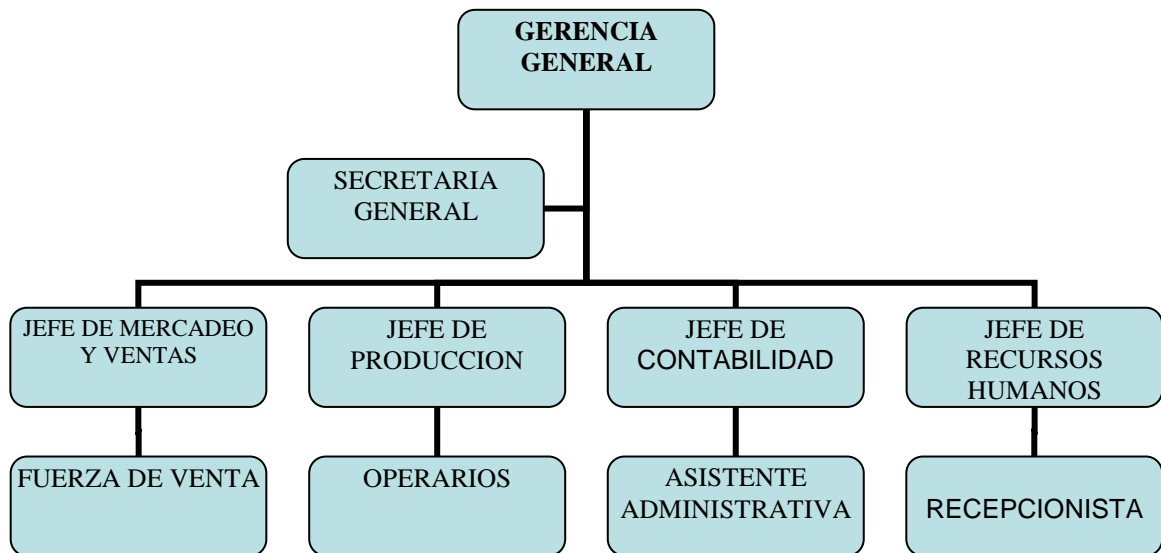
- Fase de información: Es donde se recolecta información suficiente y necesaria de la empresa, reseña histórica y su situación actual para analizar la mezcla de mercadeo y poder detectar posibles fallas.
- Fase de análisis: Esta dividida en 4 temas vitales, el primero, se identifica la función de la empresa, misión, visión, organigrama y filosofía corporativa. El segundo, el estudio del mercado meta, definición de clientes actuales y potenciales, la segmentación del mercado y por ultimo se realiza un breve análisis de los dos competidores más cercanos. En el tercero se realiza un análisis global para ser que tan competitiva es la empresa utilizando como herramientas la matriz MEFI, la MEFE y la MEMI,. En el cuarto se plantea el problema de la compañía y se enmarcan los objetivos generales y específicos, acompañado de un alcance, para el logro de dichos objetivos.
- Fase de diagnostico: En esta fase se realiza un análisis y se determinan conclusiones sobre el DOFA de la empresa, se plantean unos objetivos de marketing a alcanzar y se evalúan las 4ps.
- Fase de formulación de estrategias: Se realiza un marketing táctico que contiene el diseño de la estrategia con su táctica correspondiente, las actividades involucradas para alcanzar el objetivo, la fecha de realización, los responsables y la inversión.
- Fase de gestión del plan: Analizando los costos y presupuestos podemos determinar la viabilidad de la implantación de las estrategias.

2. FASE II- INFORMACION

2.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

2.1.1 Organigrama

Grafico 1. Organigrama.



2.1.2 Misión. En Congelados Criss, estamos comprometidos con el desarrollo, innovación y una alta calidad de nuestros productos, empleando siempre la mejor tecnología en nuestros procesos de producción, y cumpliendo con las regulaciones gubernamentales de calidad y sanidad encaminadas a la certificación de BPM (Buenas Practicas de Manufactura)

Buscamos siempre brindar el mejor servicio y la mejor atención a nuestros clientes, cubriendo sus exigencias y gustos con una amplia variedad de alimentos congelados. En Congelados Criss es indispensable los valores, las creencias y cultura de la organización lo cual nos permite tener una mejor relación con nuestros empleados, proveedores y clientes.

2.1.3 Visión. Ser para el 2015 la mejor empresa de alimentos congelados a nivel local avanzando siempre hacia un reconocimiento a nivel nacional y con proyecciones en el ámbito internacional. Nuestra marca será recordada por toda la comunidad cuando piensen en alimentos congelados gracias a que en un futuro se contará con la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Esperamos ser una empresa que supere las expectativas de nuestros clientes, mediante el compromiso de todos nuestros empleados y mediante procedimientos técnicos operacionales y administrativos enfocados hacia el mejoramiento continuo. De igual forma, queremos cumplir las expectativas de todo el personal dentro de la organización generando confianza y manteniendo la estabilidad laboral que nos ha caracterizado.

2.1.4 Filosofía Corporativa. La filosofía de Congelados Criss esta centrada en el: "CRECER JUNTOS", es decir la empresa quiere crecer, pero creciendo junto con sus empleados, por esto, tratan de invertir al máximo en la formación de sus empleados.

En Congelados Criss el compromiso fundamental es brindar un producto de alta calidad, cumpliendo con la responsabilidad adquirida con los clientes, proveedores y la sociedad en general.

Los valores fundamentales en la empresa Congelados Criss, son la puntualidad en las entregas de sus pedidos, la disponibilidad permanente de productos, compromiso y dedicación hacia su empresa y una excelente relación con sus empleados.

Congelados Criss cree que al motivar la participación de sus empleados y tomar en cuenta sus opiniones, estos se sentirán parte de la gran familia de Congelados Criss, y así se comprometerán más con su trabajo y con la empresa.

2.1 LAS CUATRO P'S DE LA EMPRESA

2.2.1 Características de la P de Producto

Tabla 1. Tipos de productos Congelados Criss.

Productos de Panadería	Productos Cárnicos
Dedos de queso	Empanadas
Dedos Hawaianos	Pasteles de Yuca
Hojaldras	Pasteles de Pollo
	Papa Rellena

Empaques. Los productos de Congelados Criss son ofrecidos a los clientes en diferentes presentaciones de empaque de acuerdo a la cantidad del producto. Actualmente la empresa maneja:

- Empanada Media Luna 50 unds: Caja
 - Empanadas Media Luna 10 unds.
 - Dedos de queso de 10 unds.
 - Hojaldras de 10 unds.
 - Papa Rellena de 10 unds.
 - Pasteles de yuca de 10 unds.
- Empacadas en Bolsa Plástica**
-
- Dedos de Queso de 5 unds.
 - Dedos Hawaiano de 5 unds.
 - Pasteles de pollo de 5 unds.
- Empacadas en Bolsa Plástica Mediana**

Marca



Calidad. La empresa ha ofrecido durante 10 años productos de la más alta calidad, supervisando cada uno de los procesos para brindarle al mercado productos óptimos para el consumo humano, eso lo demuestra según la investigación que Congelados Criss ha hecho a sus clientes donde la principal razón por la cual ésta personas prefieren los productos de Congelados Criss es por la calidad de sus productos tanto para los clientes empresariales con un 92,9% como para los clientes independientes con un 83%.

Servicios. Congelados Criss aparte de ofrecer productos de excelente calidad, se preocupa por ofrecer a sus clientes un servicio optimo en los siguientes aspectos: atención de pedidos, cumplimiento en la entrega de pedidos (servicio a domicilio gratis); además es una empresa que se interesa en mantener y fortalecer sus relaciones comerciales tanto con los clientes como los proveedores, lo cual es un factor importante para ser cada vez más competitivos.

2.2.2 Características de la P de Punto de Venta. La distribución de sus productos Congelados Criss ha formado 8 rutas que comprenden todo el caso urbano de la ciudad:

- Sur oriente (distrito de Aguablanca)
- Sur Sur (llega hasta las universidades y colegios de Pance)
- Sur alto (Calle Quinta)
- Centro Oeste (Oeste y hasta calle 13)
- Centro (sector comercial)
- Norte oriente (calle 70 y barrios aledaños)
- Norte central (norte comercial, Av. 6 ta)
- Norte norte (llega hasta propal)

Estas rutas están a cargo de sus propios vendedores, los cuales están dotados de moto y furgón. Su fuerza de ventas consiste en un rastreo diario en zonas estudiadas de la ciudad, donde se buscan los posibles clientes; estos son capturados ofreciendo una degustación de todo sus productos y un rastreo personal y telefónico cuando es considerado cliente es entregado al encargado de la ruta a la cual pertenece y cierra o no el negocio.

Además, la empresa cuenta con un punto de venta propio ubicado en la misma planta de producción, donde se realiza una venta al por mayor o al detal; esto de alguna manera le permite a la empresa tener un contacto directo con el cliente final de sus productos, así mismo el punto de venta directo es considerado como un lugar estratégico para dar a conocer el negocio, ya que se encuentra ubicado en un sector muy comercial y por lo tanto gran circulación de clientes potenciales.

2.2.3 Características de la P de Promoción. Congelados Criss no cuenta con una gran fuerza de promoción y publicidad puesto que se trata de reducir costos y el presupuesto que se destinaría a esto se le hace a otras actividades. No existe una constancia o regularidad para realizar campañas promocionales o publicidad; por esta razón, la empresa actualmente se vale únicamente de volantes que se entregan a los clientes, en donde se especifican los precios y productos ofrecidos, además se realizan degustaciones cuando los vendedores visitan un cliente potencial.

2.2.3 Características de la P de Precio

Tabla 2. Niveles de Precios del Mercado.

PRODUCTO	PRECIOS DELIRICO	PRECIOS CONGELADOS CRISS	FRIZADOS DELICIOSOS
EMPANADA 70 gr. (+50 Uds)	\$180	\$190	\$210
EMPANADA 70 gr (-50 Uds)	\$160	\$180	\$190
EMPANADA PIRAMIDE	\$180	\$240	\$260
DEDOS DE QUESO PQ (10 Uds)	\$290	\$260	\$300
DEDO HAWAIANO PQ (5 Uns)	\$420	\$240	\$460

El Margen de Ganancia para Congelados Criss

Empanada 70 gr

Costo: \$92.6

Margen de ganancias: 48.7 %

Empanada pirámide

Costo: \$132

Margen de ganancia: 55 %

Dedo de queso

Costo: \$18.81 x PQ de 10 Unds.

Margen de ganancias: 23 % x PQ de 10 Unds.

Dedo hawaiano

Costo: \$636.39 x PQ de 5 Unds

Margen de ganancias: 28.9 % x PQ de 5 Unds

2.3 ASPECTOS POLÍTICOS LEGALES Y CONTROLES. Dentro del entorno político legal que rige a este sector encontramos políticas gubernamentales que se deben tener en cuenta para la producción y comercialización de los productos para el consumo humano dentro del territorio nacional.

DECRETO 397 DE 1995

Artículo 2. Los comerciantes que realizan operaciones al por mayor en los mercados mayoristas, ya sea como persona natural o jurídica, deben estar legalmente registrados en la cámara de comercio para cumplir así con requisitos legalmente establecidos

Artículo 3. Los mercados mayoristas deben contemplar dentro de sus estatutos aspectos relacionados con:

- a) Seguridad alimentaria
- b) Transparencia en la información, divulgación y formación de precios
- c) Cumplimiento de normas de calidad y empaque de los productos
- d) Cumplimiento de las normas sobre pesas y medidas
- e) Establecimiento de controles que eviten las practicas de comercio desleales
- f) Cumplimiento de las normas sobre salubridad, higiene y saneamiento básico y protección del medio ambiente ¹.

Dentro de los controles existentes para la empresa productora y comercializadora de alimentos para consumo humano se encuentran:

Inocuidad de los Alimentos. Garantías en cuanto a que los alimentos no causaran daños al consumidor cuando se prepare y / o consuman de acuerdo con el uso al que estén destinados.

Autoridad Sanitaria Competente. El Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y Alimentos, Invima y las Entidades Territoriales de Salud que de acuerdo a la ley ejerzan funciones de inspección, vigilancia y control; adoptaran las acciones de prevención y seguimiento con el propósito de garantizar el cumplimiento a lo dispuesto en el presente decreto.

¹ COLOMBIA, LEYES, DECRETOS, ETC. Decreto 397 de 1995. . Bogotá, D.C.: Legis, 2002. 416 p

Buenas Practicas de manufactura (BPM). Principios básicos y practicas generales de higiene en la manipulación, preparación elaboración, embasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabrique en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción.

Certificación Sanitaria. Documento expedido por la autoridad sanitaria competente, sobre la valides y funcionalidad del sistema de calidad de las empresas productoras y comercializadoras de alimentos.

2.4 REGISTRO DE LA MARCA

Certificado No. 260236

Marca: Congelados Criss

Para Distinguir: Harinas y preparaciones hechas de cereales, pan, pastelería, confitería, levaduras, polvos para esponjar, sal, mostaza, vinagre, salsas (condimentos), especias, hielo. Productos comprendidos en la clase 30 de la séptima edición de la clasificación internacional de Niza.

Vigencia: Desde 21/08/02 hasta 21/08/12

Titular: Fabiola Carbonero Barrios

Domicilio. Cali, Valle del Cauca
COLOMBIA
Cra 29 No. 25-45

2.5 FICHA TECNICA DE ENCUESTA

Tabla 3. Ficha Técnica de Encuesta de Congelados Criss.

Ámbito	Municipal, Santiago de Cali
Universo	Cientes Independientes (Restaurantes, Panaderías y Cafeterías), Cientes Empresariales (Empresas, Colegios y Universidades)
Muestra	75 encuestas
Entrevistas	Personales y Telefónica a los propietarios de los establecimientos
Selección	Aleatoria para la determinación de clientes empresariales e independientes
Trabajo de Campo	Del 02 de febrero al 05 de junio del 2006
Margen de Error	Error: $e=10\%$ para p y q : 50% y un nivel de confianza del 96% para datos globales
Responsables	Gina Orejuela Marín. Congelados Criss

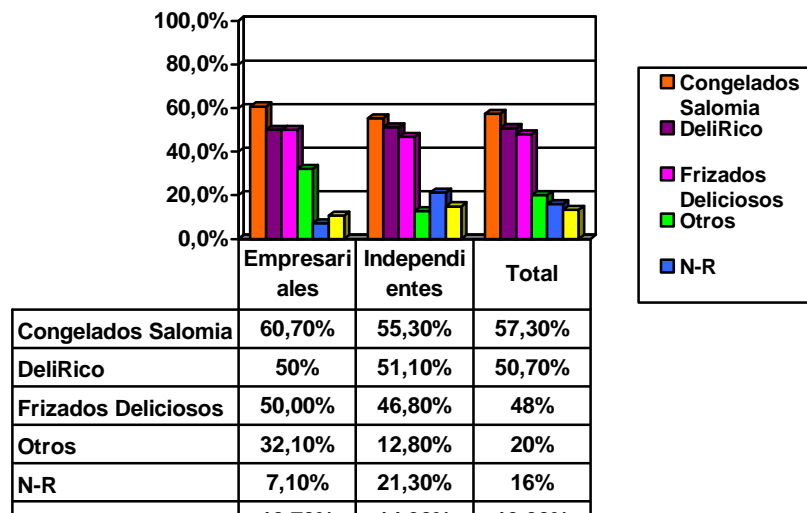
Esta es una encuesta que realizó en la empresa Congelados Criss en el 2006, (anterior ficha técnica), con relación a los hábitos de consumo, definición de clientes y frecuencia de compra de productos precocidos y congelados por parte de los clientes de la organización.

3. FASE III – ANALISIS

3.1.1 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Grafico 2. Recordación de Proveedores de Productos Congelados.

RECORDACION DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS CONGELADOS



Fuente: Congelados Criss 2006. Investigación de mercados del sector. Santiago de Cali, 2007. 1 archivo de computador.

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada por la compañía se puede establecer que el nivel de recordación de los clientes empresariales e independientes por proveedores de productos congelados fue liderado por Congelados Salomia con un 60,70% y un 55,30% para clientes empresariales e independientes respectivamente, seguido por DeliRico con un 50% en empresariales y un 51,1% en independientes; por ultimo se encuentra Frizados Deliciosos teniendo un porcentaje similar a DeliRico por parte de los clientes empresariales un 50% y un 46,8 por parte de los independientes.

Las encuestas personales realizadas a la competencia dieron como resultado la información que se muestra a continuación, la cual a su vez esta clasificada por departamentos dentro de cada una de las dos competencias estudiadas.

Delirico. Es una industria alimenticia que ofrece productos típicos artesanales congelados como los dedos, pasteles, empanadas, pasteles de yuca, papa rellena y hojaldras.

Departamento de Mercadeo y Ventas

- La fuerza de ventas es manejada por asesores (directores comerciales) y su respectivos mensajeros, es decir que los mensajeros son los encargados de llevar el producto a los clientes de la empresa; el asesor después de esto se encarga de llevar las degustaciones a posibles compradores y cierra el negocio; los asesores deben velar por el funcionamiento de sus asistentes del negocio; también deben velar por el funcionamiento de sus asistentes de ventas o “mensajeros” como son reconocidos dentro del esquema de la empresa.
- Delirico en compañía con otras empresas del gremio se reúnen y se ponen de acuerdo con los precios ya que para Delirico ofrecer productos a menores precios de los que tiene actualmente le es muy difícil pues no podría competir así con calidad; es por esta razón que cuenta con precios accesibles a las personas similares a los de otras empresas del sector.
- La empresa no tiene una medición consecutiva de metas de toda la organización, solo se limita a medir las actividades de los asesores para darles la comisión por ventas.
- La empresa no ha invertido en mercadeo mucho, pues consideran que su mejor publicidad está en vender productos de excelente calidad y cumplir con los pedidos, ésta es su manera de llevar a cabo una buena labor de mercadeo.
- DeliRico tiene promociones de productos de acuerdo al tipo de clientes. Actualmente solo maneja el volante que especifica los productos, los precios y la tarjeta de presentación del asesor de publicidad.
- Para Delirico el mayor diferenciador de sus productos dentro del mercado es la calidad y el buen sabor de sus productos.
- La empresa lleva a cabo actividades de servicio al cliente en el momento de hacer negociación con degustaciones, telemercadeo y después de ser cliente de la empresa, se le lleva a cabo un seguimiento, si por lo menos el cliente en algún momento disminuye sus pedidos o deja de ser cliente de la empresa, ella se da por enterado por su seguimiento. Cuando esto sucede el mensajero debe comunicárselo a su asesor y éste llevará a cabo una visita personal a la empresa o cliente y así determina cuál será la mejor herramienta para solucionar el problema, claro que lo anterior solo se lleva a cabo con la aprobación del gerente.
- La relación con sus proveedores es buena.

Departamento de Producción

- La empresa no está bien ubicada, están estudiando la posibilidad de trasladarse, además no están diseñadas acorde al tipo de industria
- No son altos los costos de transporte por recibos de insumos y despacho de productos.
- La programación de la producción se hace por demanda y por lotes.
- El sistema de producción es bueno se mide diariamente por el supervisor de planta.
- Son altos los costos de producción se consideran acordes al promedio del sector.
- No se ha diseñado de forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo, se tiene dividido de acuerdo a la actividad, pero no de una manera establecida.
- Existe una alta rotación de personal en el área de producción
- La empresa no cuenta con personal con experiencia, ella misma la capacita para su propio uso, ya que han experimentado problemas cuando todas las personas de producción llegan con una forma diferente de preparar el mismo producto.
- Remide el desempeño de la fuerza de trabajo con un reporte diario de productividad.

Departamento de Recursos Humanos

- El personal de la empresa son familiares o amigos de los mismos empleados de la empresa; no se tiene establecido un proceso de selección del personal.
- Como no se requiere de una experiencia , la empresa lleva a cabo una inducción y capacitación para que éste tome las actividades al mismo ritmo cómo lo hace la empresa
- La empresa cuenta con un sistema de incentivos para el departamento de ventas (monetariamente)
- El ausentismo es un problema latente en la organización
- La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño

- En toda la empresa no existe un sistema de promoción de puesto; solo la parte administrativa principalmente la comercial donde los mensajeros pueden ser promovidos a asesores comerciales.

Departamento de Gerencia Administrativa

- No es clara la estructura organizacional de la empresa, el personal es manejado por una cooperativa
- No existe un organigrama explícito
- Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades
- No se asigna un administrador por departamento ya que una persona puede encargarse de varias funciones de cada área funcional.

Frizados Deliciosos. Es una empresa vallecaucana que desde el año 1995 se dedica a la elaboración y comercialización de alimentos precocidos y congelados focalizados en el segmento de pasabocas, entre los cuales se encuentran los dedos, las empanadas, pasteles de pollo, papas rellenas, etc.

Departamento de Mercadeo y Ventas

- La fuerza de ventas es manejada por un director comercial quien se encarga de establecer hacia qué mercados o clientes debe dirigirse su trabajo y el de las mercaderistas
- La empresa cuenta con precios competitivos en el mercado, puesto que están acordes a la calidad del producto. Los precios de la empresa se ubican en la categoría de medio - altos.
- Actualmente no existe un control formal para la consecución de metas
- No existe el personal suficiente para el desempeño de las tareas en esta área, se requiere mercaderistas adicionales para poder cumplir con los objetivos de ventas en los supermercados.
- La empresa actualmente no cuenta con el suficiente presupuesto para poder invertir en el área de mercadeo
- Tiene promociones de producto en los de la línea de supermercado, pero en la línea institucional no tiene promociones. En cuanto a la publicidad actualmente manejan volantes.

- La empresa cuenta con un factor diferenciador dentro de su mercado la Calidad Superior y el servicio al cliente
- La imagen que la empresa tiene actualmente dentro de su mercado es de Calidad Superior; los productos de la empresa son reconocidos por ser de mayor calidad y al mismo tiempo por ser más costosos.
- La empresa tiene un manejo de servicio al cliente vía telefónica; se establece contacto con los clientes atendiendo cualquier duda o reclamo; ésta es atendida por un asesor técnico que se desplaza hasta donde el cliente; de igual forma, el asesor en forma permanente capacita al personal de cafeterías con el fin de enseñar a manejar el producto.
- La relación con sus proveedores es buena.
- La empresa lleva a cabo el control de cartera y el manejo de sus costos y gastos por medio de un sistema de información.
- No existe crédito salvo casos especiales.
- Tiene capacidad de endeudamiento en casos de solicitudes crediticias.

Departamento de Producción

- Las instalaciones están bien ubicadas acordes al tipo de industria
- No son altos los costos de transporte por recibos de insumos y despacho de productos.
- La programación de la producción se hace por demanda, y se hace por lotes.
- Se puede decir que el sistema de producción se considera acorde al promedio del sector.
- El nivel de productividad de la empresa es actualmente 14 ton/ mes.
- No se ha diseñado de forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo, no existe un trabajo de diseño como tal, de forma que puede mejorarse.
- La fuerza de trabajo esta suficientemente motivada
- La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido y se ofrece capacitación

- Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo con un reporte diario de productividad.

Departamento de Recursos Humanos

- No se utiliza un proceso para la selección del personal
- No existe un proceso de inducción al personal.
- El personal de la empresa está parcialmente motivado
- Se ofrece capacitación al empleado.
- La empresa cuenta con un sistema de incentivos y sanciones.
- Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa
- La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño.
- La empresa es muy pequeña, los operarios no tienen como promoverse, pues actualmente se trabaja para que la parte administrativa sea promovida.

Departamento de Gerencia Administrativa

- Es clara la estructura organizacional de la empresa
- Existe un organigrama explícito.
- Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades
- No se asigna un administrador por departamento ya que una persona puede encargarse de varias funciones de cada área.
- No están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
El departamento comercial maneja un proceso el cual facilita a la fuerza de ventas cumplir con las metas establecidas por la empresa en general, lo cual determina la eficacia en el manejo de sus asesores, asistentes y de mercaderistas.	0.18	4	0.72	4	0.72
El manejo de precios competitivos dentro del mercado facilita a las empresas abrir nuevos mercados, capturar y mantener nuevos clientes; precios vs. Calidad son las herramientas claves para la aceptación dentro de su mercado, representados en la compra y recompra de los productos ofrecidos por la empresa a sus clientes.	0.09	3	0.27	4	0.36
Herramientas de publicidad y promoción facilitan a la empresa tanto el conocimiento hacia nuevos clientes aun no capturados por la empresa, como el de mantener aquellos que existen, la publicidad le trae beneficios a la empresa representados en el conocimiento de la calidad y precios competitivos dentro de su mercado.	0.07	1	0.07	2	0.14
El servicio al cliente le proporciona a la empresa conocer las necesidades de sus clientes además de sus expectativas, también le facilita poder actuar ante situaciones de inconformidad que se puedan presentar en cualquier de los productos ofrecidos por la empresa facilitándole a esta responderle satisfactoriamente a su cliente en el proceso de venta y post venta	0.12	2	0.24	3	0.36
El desempeño en producción, ventas, finanzas, y gerencia determinan la rentabilidad de la empresa, lo cual le permite conocer con que recursos cuenta la empresa en la actualidad que le permita evolucionar dentro del mercado	0.09	4	0.36	4	0.36
La empresa cuenta con instalaciones adecuadas, bien localizadas y diseñadas que le permiten la fabricación de productos de excelente calidad y 100% confiables para su consumo	0.1	3	0.3	2	0.2
La empresa maneja un control de cartera efectiva y un control de costos y gastos que le permiten además de rentabilidad proyectarse a un futuro.	0.1	3	0.3	2	0.2
La mano de obra utilizada para el proceso de producción es calificada, con el fin de obtener de un excelente producto, minimizar tiempo por la experiencia que se tiene en la elaboración de dichos productos, facilitándole así a la empresa poder responder a una mayor demanda.	0.1	1	0.2	4	0.4
La empresa maneja una tasa baja de ausentismo, ya que ésta le ofrece además de beneficios económicos, una estabilidad emocional de sentirse conforme con el ambiente laboral, lo que permite indirectamente un buen desempeño, el cual se ve representado en la elaboración de un mejor producto.	0.04	1	0.04	3	0.12
El sistema de producción utilizado por la empresa le facilita a esta obtener mayor eficiencia, enfocada en el método de tiempo lo que le permite a la empresa efectividad y responder con mayor producción en poco tiempo.	0.06	4	0.24	3	0.18
La empresa está en constante búsqueda de nuevos mercados a nivel nacional, permitiéndole un mayor conocimiento de sus productos y logrando así mayor rentabilidad	0.05	3	0.15	2	0.1
TOTAL	1		2.89		3.14

3.2.1 Análisis Matriz de Perfil Competitivo. La evaluación de la matriz de Perfil competitivo de la empresa Congelados Criss dio como resultado para cada una de las empresas; un total superior al 2.5, lo que equivale a un eficiente subsector en la producción, distribución y comercialización de productos congelados y precocidos.

La compañía de este sector son competitivas en una serie de aspectos evaluados en esta matriz.

- Labor comercial.
- Precios competitivos.
- Herramientas de publicidad y promoción.
- Servicio al cliente.
- Rentabilidad.
- Instalaciones adecuadas para ofrecer productos de calidad.
- Control de cartera/capacidad de endeudamiento.
- Mano de obra calificada para la producción de alimentos.
- Clima laboral/tasas de ausentismo.
- Sistema de Producción/Eficiencia
- Búsqueda de nuevos mercados

De acuerdo con los anteriores aspectos podemos deducir que estas dos empresas Frizados Deliciosos y DeliRico son fuertes en cada aspecto evaluado donde dio como resultado 3,14 y 2,89 respectivamente. En cuanto a Frizados deliciosos este obtuvo un mayor puntaje en cuanto a los precios competitivos, manejo de mayor publicidad y promoción, manejo de mano de obra calificada; es ahí donde Congelados Criss debe tratar de superar a su competencia dando valor agregado en sus productos o el servicio prestado y así crear un factor diferenciador de la competencia.

Por otra parte DeliRico que es un fuerte competidor de Congelados Criss obtuvo un resultado menor en la evaluación de esta matriz ya que aunque tienen una excelente labor comercial, rentabilidad, un sistema de producción eficiente y una constante búsqueda de nuevos mercados no creen necesario invertir dinero en herramientas de publicidad, promoción y servicio al cliente ya que lo consideran poco relevante para la empresa, conociendo esto, Congelados Criss podría considerarlo una oportunidad para ser mas fuerte en estos aspectos para dar cada vez un paso delante de su competencia.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factor Interno

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
PRODUCTOS FRESCOS	15%	4	0,60
DISTRIBUCIÓN EFICIENTE	5%	3	0,15
AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	15%	4	0,60
TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA EN EL MERCADO	5%	3	0,15
HORARIOS EXTENDIDOS	5%	3	0,15
BUENA LIQUIDEZ Y EFICIENTE FLUJO DE CAJA	10%	4	0,40
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	15%	4	0,60
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
DEPARTAMENTO DE MERCADEO DEFICIENTE	15%	1	0,15
FALTA DE SERVICIO AL CLIENTE	10%	2	0,20
NO CONTAR CON CERTIFICACIONES DE BPM	5%	2	0,10
	100%		3,1

Evaluación

- 4. Gran Fortaleza
- 3. Fortaleza Menor
- 2. Debilidad Menor
- 1. Gran Debilidad

3.3.1 Análisis de Matriz de Evaluación de Factor Interno. El esfuerzo y dedicación de Congelados Criss para brindar siempre los mejores productos en toda la variedad de alimentos congelados que ofrecen han hecho que la calidad se convierta en un factor clave de su éxito y por su supuesto su amplio portafolio hace que los clientes tengan bastante de donde escoger. La industria a la que pertenece Congelados Criss por ser una industria de alimentos, debe asegurar la calidad del producto que se le entregará al cliente, por esto tanto Congelados Criss como sus competidores cercanos están muy parejos en el nivel en que se encuentran y en la importancia que dan a la calidad de sus productos, es por esto que tratan de diferenciarse al ofrecer muchas presentaciones de los productos y la diversificación de los mismos.

De igual forma la empresa se esmera por tener productos frescos siempre a la disponibilidad de los clientes, y es por eso que en muchas oportunidades los alimentos no están totalmente congelados sino recién cocinados conservándose aún un poco calientes. No obstante el hecho de que el alimento este totalmente

congelado no es una desventaja, pero lograr brindar un alimento recién preparado, hace que el cliente lo perciba como un producto más fresco y de mayor agrado.

Congelados Criss actualmente cuenta con una distribución eficiente y es su sistema de rutas diarias lo que les permite cubrir un amplio mercado como Colegios, Universidades y Hogares, llevando el producto hasta el cliente y facilitándole la compra. Este sistema de rutas diarias para la distribución de los productos es manejado por sus competidores cercanos de una forma muy diferente, ya que Congelados Criss tiene la capacidad de cubrir y responder a pedidos en cualquier momento del día mientras que Congelados Salomia y Deli Rico Ltda. solo realizan despachos de productos previamente programados.

A lo largo de estos 12 años, Congelados Criss ha considerado como estrategia central la disponibilidad de sus productos para todos los clientes y cabe denotar que la trayectoria y experiencia en el mercado le ha dado cierto reconocimiento y ha posicionado la empresa de forma relevante en el mercado.

El manejo de horarios extendidos de la compañía considero que es un factor crítico y de éxito que ha hecho que los clientes prefieran la empresa antes que a la competencia, pues permite que las personas puedan acceder a los pedidos desde las 7 a.m. hasta las 7 p.m. de lunes a sábado y de 8 a.m. a 4 p.m. domingos y festivos, hecho que lo ha diferenciado de su competencia.

Por otro lado, una de las fortalezas de Congelados Criss son las razones financieras de liquidez, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento; las cuales han evolucionado positivamente en los últimos dos años, ya que aunque lo han hecho de forma lenta debido a la aparición de nuevos competidores ha sido positivo su crecimiento. También la organización cuenta con la capacidad monetaria para cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo debido a que las políticas con los clientes son de pagos estrictamente de contado lo cual resulta siempre ventajoso.

Una de las fortalezas que ha hecho que Congelados Criss se posicione en el mercado ha sido la ubicación estratégica en un sitio tan comercial como lo es la Galería Santa Elena pues esto le brinda visibilidad a un amplio publico que visita la plaza de mercado, que cabe decir que es una de las principales plazas de Cali.

Uno de los factores que considero afecta la organización es el hecho de que no cuente con un departamento de mercadeo como tal establecido, pues les hace falta organización en ese sentido, aunque se realiza una buena labor actualmente hace falta el departamento que esta en proyectos para así tener un mayor conocimiento del mercado y de la competencia, y este departamento mencionado sería el encargado de tener una línea de servicio al cliente para así estar mas pendientes de los clientes, de lo que quieren y esperan de los productos y de la compañía.

Otra de las debilidades que se encontraron en Congelados Criss es no tener las certificaciones de BPM pues estas le dan una higiene, calidad la cual es percibida por los clientes como de productos con las certificaciones necesarias de una compañía de alimentos que brinda productos de la mejor calidad.

Según el resultado obtenido la empresa Congelados Criss cuenta con mas fortalezas que debilidades, sin embargo existen una debilidad de mucho peso que debe ser estudiada y analizada con el fin de que a futuro no se convierta en un factor crítico para la empresa. Congelados Criss a pesar de ser una pyme ha logrado crecer, estabilizarse y desarrollarse como empresa a través del tiempo, brindando empleo a más de 50 personas de la ciudad convirtiéndose en una de las empresas líderes dentro de su mercado, manteniendo una posición financiera sostenible con una buena capacidad de endeudamiento lo cual le permite a la empresa hacer proyecciones a largo plazo en diferentes aspectos.

La empresa además se encuentra en un proceso de crecimiento y debe mostrar resultados en un corto plazo por lo tanto es necesario aprovechar todas sus fortalezas y tratar de contrarrestar dichas debilidades, es por esto que resulta tan importante para la empresa crear programas que obtener fidelización de sus clientes o brindarle un valor agregado para lograr diferenciarse de la competencia.

Tabla 6. Matriz de Factor Externo

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES LA VARIACIÓN DEL CONSUMO DE ESTOS ALIMENTOS SE HA INCREMENTADO AYUDAS GUBERNAMENTALES PARA DESARROLLO PERSONAL DE EMPLEADOS AVANCES TECNOLÓGICOS	15%	4	0,60
	5%	3	0,15
	15%	4	0,60
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS GRAN CANTIDAD DE COMPETIDORES SIN NINGÚN REGISTRO SANITARIO TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR HACIA PDTOS SALUDABLES	15%	1	0,15
	10%	2	0,20
	100%		1,7

Evaluación

- 4. Gran Oportunidad
- 3. Oportunidad Menor
- 2. Amenaza Menor
- 1. Gran Amenaza

3.4.1 Análisis Matriz de Factor Externo. Una oportunidad encontrada es la variación del consumo de los alimentos precocidos en el último año, pues el actual vertiginoso estilo de vida muchas veces nos impone las comidas fuera de la casa con alimentos precocidos y comidas rápidas. Los alimentos cocinados en casa se sustituyen cada vez más por alimentos industriales, precocidos, el cual es el fuerte de Congelados Criss. La anterior información es resultado de la investigación realizada por Congelados Criss en el año 2006.

Resulta importante mencionar la oportunidad que tienen las empresas por parte del gobierno puesto que ciertas instituciones para el desarrollo personal de los empleados, en este campo se resalta la labor del SENA y de Conciencias, ya que brindan capacitaciones para facultar a los empleados en diversas actividades y en tecnología que contribuyen a que desarrollen mejor los trabajos y sean más productivos.

Otra oportunidad que es de mucha importancia para competir se encuentran los avances tecnológicos, pues se ha evidenciado que la implantación de nuevas tecnologías de punta ha hecho que empresas sean más competitivas y más productivas a su vez minimizando tiempos de producción y aumentando la calidad de los productos ofrecidos.

Una de las amenazas que posee la empresa y por consiguiente los productos oferentes por la misma es la gran cantidad de competidores sin ningún registro sanitario pues en este hecho se involucran no solo factores de salud sino de tipo social pues la actitud de las personas hacia las empresas de este sector todavía no es del todo buena ya que la mayoría de personas no tienen confianza en los alimentos congelados pues consideran que su elaboración y conservación no son las adecuadas, siendo perjudiciales para la salud y más aún que son tantos los establecimientos sin registros sanitarios que brindan estos productos, haciendo que los consumidores sean cada vez más escépticos a la hora de comprar dicho alimentos.

En cuanto a la amenaza de las tendencias del consumidor hacia productos saludables, aquí se involucran factores de tipo social, pues la actitud de las personas hacia las empresas de este sector todavía no es del todo buena, ya que la mayoría de las personas todavía no tienen mucha confianza en los alimentos congelados, pues creen que su elaboración y conservación no son las adecuadas, siendo perjudiciales para la salud y mas aun las personas se están interesando demasiado en la apariencia física y en la salud; hecho que consideran que dichos alimentos los perjudica.

De acuerdo a los factores evaluados en la Matriz MEFE se puede concluir que la empresa Congelados Criss cuenta con mayores oportunidades que amenazas, pero de igual forma es necesario considerar que la amenaza mas latente y de más peso es la cantidad de competidores sin ningún registro sanitario lo que hace que

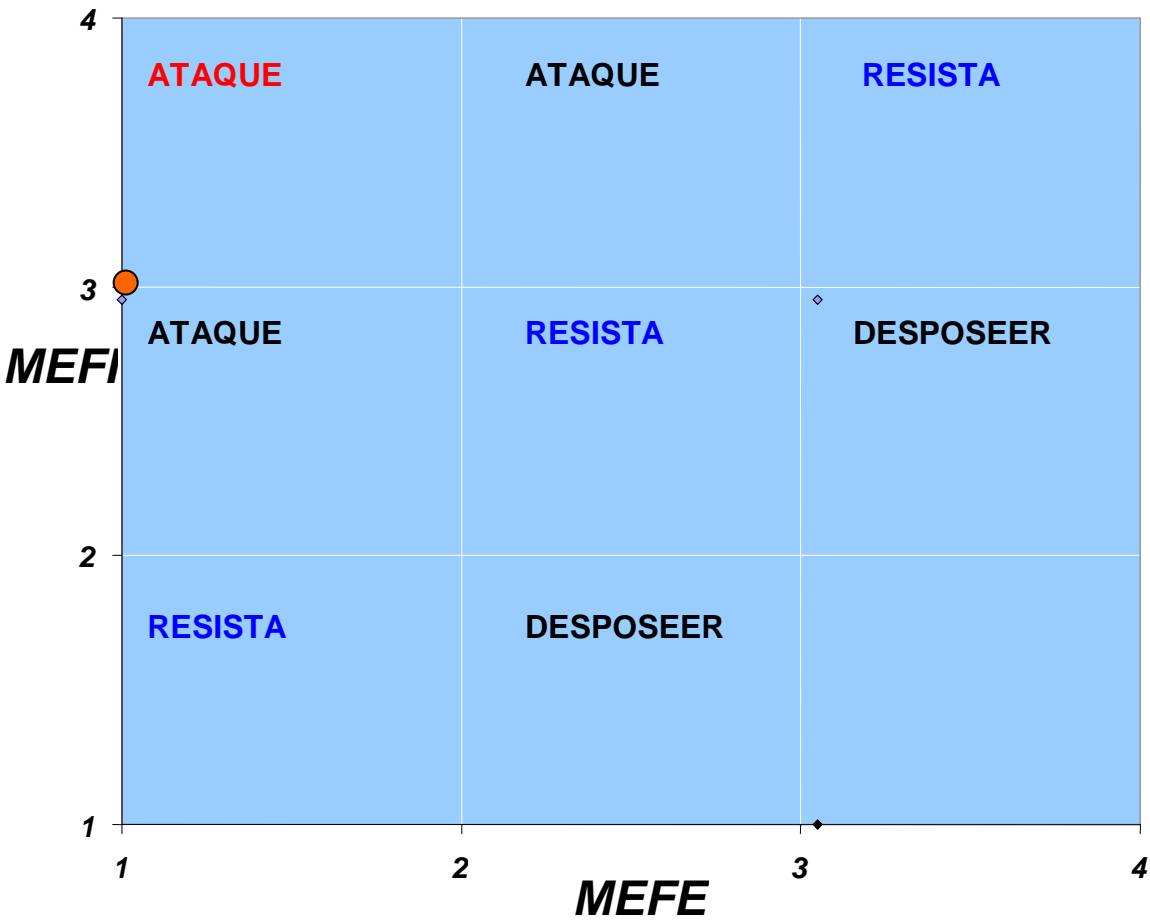
las personas desconfíen de estas empresas y resta credibilidad en los productos de la misma.

Es por esto que resulta tan importante que Congelados Criss acceda a las certificaciones del BPM pues competen allí los principios básicos y las prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación , elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para el consumo humano, accediendo a ésta puede entrar a competir con otras empresas que comercializan en almacenes de cadena de la ciudad y del país y en la búsqueda de nuevos mercados fuera de el proyecto de exportación.

Según el análisis de esta matriz la empresa cuenta con oportunidades provechosas para el desarrollo a largo plazo de la empresa, quizás una de las más importantes es el incremento en los productos de fácil preparación donde globalmente se habla de un incremento debido al vertiginoso estilo de vida. Es por esto que la organización debe aprovechar estas oportunidades destacando aun más sus fortalezas para sacar el mayor provecho de esto y lograr así una participación considerable en el mercado a mediano y a largo plazo.

Tabla 7. Matriz MIME

MATRIZ MIME (M INTERNA - M EXTERNA)



○ INFORMACION PARA LA MATRIZ MIME

X MEFE	Y MEFI
1,07	1,00
1,00	3,1
1,07	3,1

3.5.1 Análisis Matriz MIME. Después de identificar la posición de Congelados Criss en la matriz MEMI (interna y externa), la cual da en ataque con lo que se difiere que la empresa debe adoptar una posición agresiva en todos sus campos, en precios, publicidad, ser cada vez más creativos, buscar siempre la innovación e invertir en investigación y desarrollo que hagan posible mejorar los productos y la competitividad empresarial.

Es tratar de ser líderes abriendo mercados, ahí es donde considero supremamente importante ingresar a ciudades como Palmira, Yumbo ofreciendo alternativas o un valor agregado que la competencia no pueda igualar

Como mencionaba anteriormente después de fijar la posición de ataque se fijarán los objetivos de marketing que quiere alcanzar la compañía y a partir de estos plantear estrategias que estén de acuerdo con la posición que mostró el análisis interno y externo.

3.6 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO

3.6.1 Proveedores. Congelados Criss cuenta actualmente con los siguientes proveedores:

- Harinera del Valle
- Masa lista
- Carnes la campesina
- Aliños la 29
- Aliños el sabroso
- El stan de las carnes
- Quesera la 42 bis
- Levapan
- Alimentos Yuste Fresco Ltda.

La negociación con los proveedores son a diario en el caso de los aliños; la papa, la carne y las queseras; las cuales manejan una acumulación de facturas por quince días, es decir , la empresa dentro de sus políticas no adquiere créditos extensos y de larga duración con sus proveedores.

En el caso de la Harinera del Valle se maneja un crédito a término fijo, el cual dada su finalización se renueva.

3.6.2 Competencia Sustitutos. En este mercado se encuentra una clasificación específica de productos, los cuales son:

- Productos de Panadería: dedos, hojaldras (productos a base de harina)
- Productos Cárnicos: empanadas, pasteles de yuca, papa rellena

Dentro de los competidores por producto de panadería se encuentra los que se venden en una panadería tradicional y dentro de los productos cárnicos se encuentra las comidas rápidas, comidas típicas y como un producto que ha surgido por las tendencias de los consumidores el carbe.

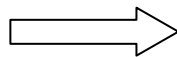
3.6.3 Competidores Potenciales. Personas naturales las cuales producen este tipo de producto y venden directamente al consumidor final sin ningún tipo de control de calidad del producto para el consumo humano, éste tipo de producción genérica se observa generalmente en temporadas especiales como la temporada navideña donde se detecta de cierta forma pérdida de mercado por éste tipo de venta; además también por producciones esporádicas en todo el año principalmente en los estratos 1 y 2 de la ciudad de Cali.

Dados los resultados de la encuesta realizada por Congelados Criss en el 2006, se pueden clasificar los compradores de la compañía y especificar los factores determinantes al momento de la compra y los otros factores que hacen que no compren en la empresa.

3.6.4 Compradores. Clientes independientes (panaderías, restaurantes y cafeterías) y empresariales (Universidades, Colegios y empresas), que compran los productos ofrecidos por la empresa Congelados Criss y éstos a su vez se encargan de venderlos al cliente final sirviendo así de intermediarios.

Los diferentes puntos de venta (intermediarios) donde el consumidor final puede adquirir los productos de la empresa son:

- Cafeterías
- Colegios
- Panaderías
- Universidades
- Restaurantes
- Empresas



Estos puntos de venta son considerados por la empresa de bajo o **fuera de control**, ya que estos pueden revender los productos con precios modificados y son independientes de la empresa

Por último el consumidor final puede comprar los productos de la empresa en el punto de venta directo, donde la empresa tiene control total de los precios.

Según el estudio de mercado realizado por Congelados Criss en el 2006 se puede concluir que:

Porque compran los clientes

- La oferta y demanda de productos precocidos ha ido aumentando en función de los nuevos hábitos de compra y de la proporción de mujeres en el mercado laboral, las cuales anteriormente no optaban por la posibilidad de adquirir alimentos precocidos para el consumo de su familia.
- Los productos precocidos se consideran de fácil preparación, larga duración y de gran variedad para la elección por parte del mercado.

Porque no compran los clientes

Existen factores socioculturales que hacen que el mercado no adquiera este tipo de productos (precocidos) como lo son:

- Tendencia al cuidado del cuerpo y la salud (consumo de productos Light)
- Gustos por otro tipo de productos
- Las generaciones (niveles educativos y sociales)

Desde hace un tiempo se ha ido incrementando los productos preparados que van precedidos de etiquetas con denominaciones del tipo “sin colesterol”, “Light”, “sin azúcar”; esto ha permitido que personas que en principio no podían consumir precocidos convencionales por alguno de sus componentes específicos dispongan hoy día de productos especiales mediante diversas modificaciones, adaptándolos a las distintas necesidades.

Grasas saturadas y colesterol: Las grasas saturadas son aquellas que en exceso tienden a aumentar los niveles de colesterol en la sangre, puesto que este tipo de productos debido a sus salsas, grasas y otro tipo de ingredientes empleados en su fabricación hacen que se eleven dichos niveles.

4. FASE IV- DIAGNOSTICO

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Congelados Criss es una compañía en el sector de precocidos que con su experiencia en el mercado ha hecho que los consumidores reconozcan de la empresa su calidad y su trayectoria en el gremio; es por lo anteriormente mencionado que a la organización le ha ido bien hasta el momento lo que le ha otorgado cierta participación en el mercado, pero precisamente por ser una economía tan cambiante y un mercado tan volátil debido a los constantes problemas que se presentan en el mercado, como lo son la entrada de nuevos competidores y los tan agresivos competidores actuales que hace que Congelados Criss se prepare ante tantos cambios.

Congelados Criss pensando en direccionar mejor la compañía en el futuro ya optó por la posibilidad de realizar e implementar un plan de marketing estratégico que le permita posicionarse de manera relevante en el mercado, puesto que aunque va bien; el nuevo entorno competitivo y los nuevos y actuales competidores hace que Congelados Criss como empresa piense en diversas estrategias tanto de producto, de precio, canales de distribución y comunicaciones; que la hagan mantenerse y crecer dentro de un mercado variable.

Sumado a esto Congelados Criss desea llevar a cabo un plan de expansión que le permita llegar a más consumidores y que a su vez le confiera una mayor participación en el mercado; para con esto intentar liderar el sector de productos congelados, abarcar mayor mercado, y así aumentar su volumen de ventas; es por esto que este trabajo pretende mostrar la importancia de llevar a cabo un plan de marketing estratégico que le permita a la empresa expandirse y a su vez consolidarse en el mercado de productos congelados.

4.1.1 Formulación Del Problema. ¿Podrá un plan de marketing estratégico traerle beneficios a la compañía, respecto al logro de retención de clientes, mayor participación en el mercado, crecimiento y expansión de la compañía?

4.1.2 Justificación. Congelados Criss es una pyme familiar que actualmente no cuenta con una estructura de marketing a nivel organizacional, pues siempre había considerado que implementar programas de marketing sería incurrir en costos muy elevados, innecesarios y que no estaban presupuestados.

Las pymes son cada vez más productivas y competitivas dentro del mercado, lo cual ha hecho que las empresas de hoy se preocupen en estructurarse internamente e implementar programas que maximicen cada una de las actividades que realiza la organización para la prestación de su producto al mercado; a partir de esta necesidad, implementar un plan de marketing estratégico en una pyme significaría un paso adelante para lograr todas sus metas de marketing y de una organización como tal.

Congelados Criss ante la necesidad de obtener mayores y mejores resultados no solo económicos sino también a nivel organizacional, desea implementar un plan de marketing estratégico para lograr una identificación de sus oportunidades de negocio más prometedoras con el fin de penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en su mercado objetivo, además a nivel organizacional le facilitaría definir sus objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinarían de cierta manera el futuro de la empresa.

Para la compañía diseñar un plan de marketing estratégico le permite además de conocer, analizar el ambiente externo en el cual se desenvuelve la empresa, dándole así una visión de la situación actual donde se está desarrollando, dentro de esto conocerá cuál es el segmento al que se dirige y esto le facilitará conocer quiénes son los clientes realmente. Un factor importante para la empresa además de sus clientes es conocer quiénes son realmente sus competidores en cuanto a la misma categoría. De acuerdo con todo lo anterior para Congelados Criss implementar un plan de marketing en su organización significa contar con diferentes estrategias para cada uno de los componentes de su marketing mix, que le permiten a su vez consolidarse dentro del mercado para así finalmente llevar a cabo un plan de acción que ayude a alcanzar todo lo anteriormente planteado.

Es por esta razón que Congelados Criss espera a través de este plan diseñar estrategias de servicio al cliente y post venta, las cuales estén dirigidas al mercado para poder crear fidelización, reconocimiento y tener un punto importante de diferenciación, que le permita una mayor participación en el mercado.

4.1.3 Objetivos

- Objetivo General. Diseñar Una Propuesta De Un Plan De Mercadeo Estratégico Para La Organización Congelados Criss, Con El Fin De Permitir A La Empresa Garantizar Y Sostener El Crecimiento Que Hasta Ahora Ha Alcanzado En El Mercado.
- Objetivos Específicos
 - Realizar un análisis interno y externo de la compañía con el fin de evaluar la situación actual de la empresa
 - Definir el segmento al cual se dirige la empresa Congelados Criss.
 - Realizar un análisis de la competencia que le permita a la empresa contrarrestarla.
 - Definir estrategias que permitan a la empresa consolidarse en el mercado a través de un manejo adecuado de precios, medios y de la distribución de los productos.

4.1.4 Alcance. Congelados Criss ante la necesidad de crecer como empresa ha determinado que es necesario reorganizarse internamente y posteriormente definir sus objetivos organizacionales y de marketing. Al desear definir estos objetivos la empresa espera encontrar estrategias que le permitan contrarrestar los esfuerzos en áreas que intervienen en la prestación del producto final a sus clientes. La empresa para lograr todo esto, desea conocer quienes son sus clientes, qué opiniones tienen ellos acerca de la empresa y de sus productos y si existen posibles mejoras que la organización deba realizar para lograr un mejor posicionamiento y mejora en las ventas.

Otro factor clave que la empresa desea alcanzar a través de esta propuesta de plan de marketing estratégico es poder conocer quienes son realmente sus competidores, definir a su vez las fortalezas para enfatizar en ellas y abrirse así un lugar importante en el mercado. Para todo lo anterior diseñar estrategias efectivas para cada uno de estos componentes será la razón de ser de la organización para así lograr los objetivos que desea la gerencia y la organización en general.

Determinando los objetivos organizacionales de Congelados Criss se debe proceder a definir y diseñar los planes estratégicos por cada una de las áreas funcionales de la empresa en relación con su especialización, lo que a su vez con su diseño, desarrollo e implementación cada uno aporta y hace centrarse al logro

de los objetivos corporativos. Es por esta razón que, al diseñar este plan de marketing a la empresa corresponde al desarrollo o al aporte del área de marketing lo cual se convierte a su vez en la razón y las necesidades de logro y desarrollo de la pyme.

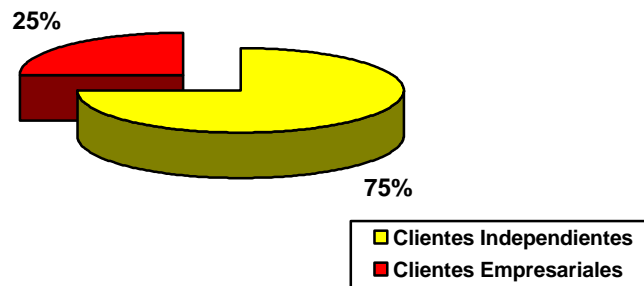
5. FASE V- FORMULACION DE ESTRATEGIAS

5.1 SEGMENTACION DEL MERCADO

Inicialmente Congelados Criss penetró en los estratos 2 y 3 de la ciudad de Cali en cafeterías, Restaurantes , Panaderías y la venta directa en el punto de venta, pero parte de este segmento se fue perdiendo debido a que empezaron a incursionar en el mercado productos muy baratos pero sin ningún control de calidad, además la compañía fue creciendo y esto les obligó a incrementar los precios debido a las obligaciones financieras, de maquinaria, de recurso humano que fueron adquiriendo a través del tiempo.

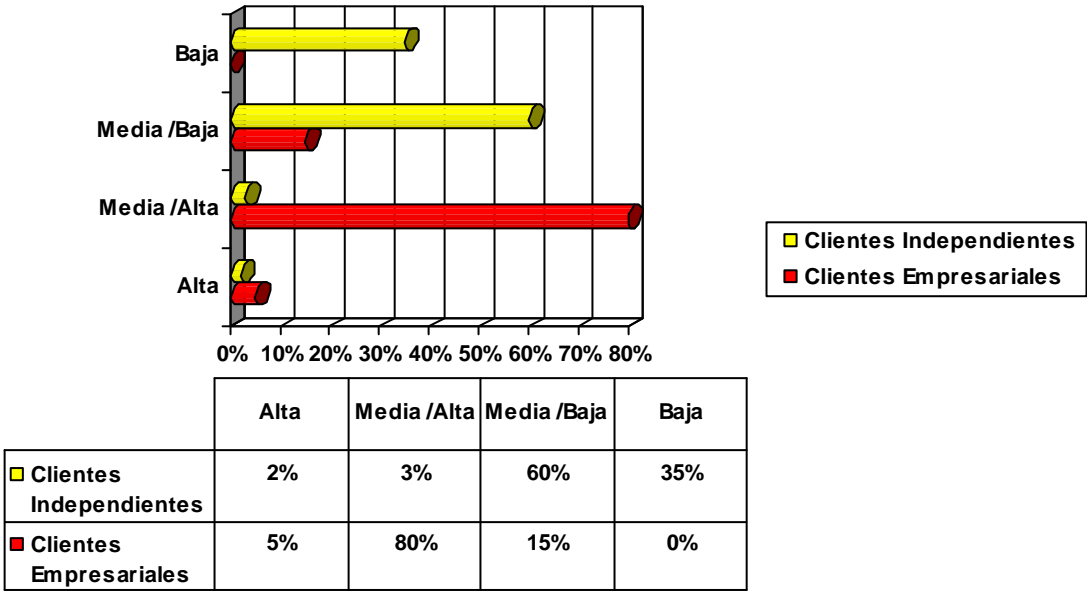
Actualmente se dirigen a Clientes Independientes (panaderías, restaurantes y cafeterías) y Clientes Empresariales (Universidades, Colegios y Empresas) (Gráfico 3); en los cuales podemos encontrar diferentes segmentos y tipos de clientes en cuanto a niveles culturales, económicos y sociales (Gráfico 4).

Gráfico 3. Clasificación de clientes de Congelados Criss



Fuente: Congelados Criss 2006. . Investigación de mercados del sector Santiago de Cali. 1 Archivo de computador.

Gráfico 4.Segmentación de Mercado según estrato socioeconómico



Fuente: Congelados Criss 2006. . Investigación de mercados del sector. Santiago de Cali. 1 Archivo de computador.

5.1.1 Estudio del Mercado Meta de los consumidores. Congelados Criss en su búsqueda del mejoramiento desea establecer el grado de conocimiento y aceptación de los productos que la empresa ofrece a sus clientes empresariales, entre los cuales se encuentran los colegios, universidades y empresas e independientes, quienes lo constituyen las cafeterías, panaderías y restaurantes; todo con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, es así, que encuentra en una investigación de mercado la mejor herramienta para lograrlo, deseando obtener así resultados que ayuden a la empresa a diseñar las mejores estrategias para mantener y capturar los posible clientes en un futuro.

El segmento donde va dirigido Congelados Criss como lo mencionamos anteriormente son: empresariales e independientes de todos los estratos de la ciudad de Santiago de Cali.

Tabla 8. Perfil del Consumidor

Uso del producto por clase social (%)

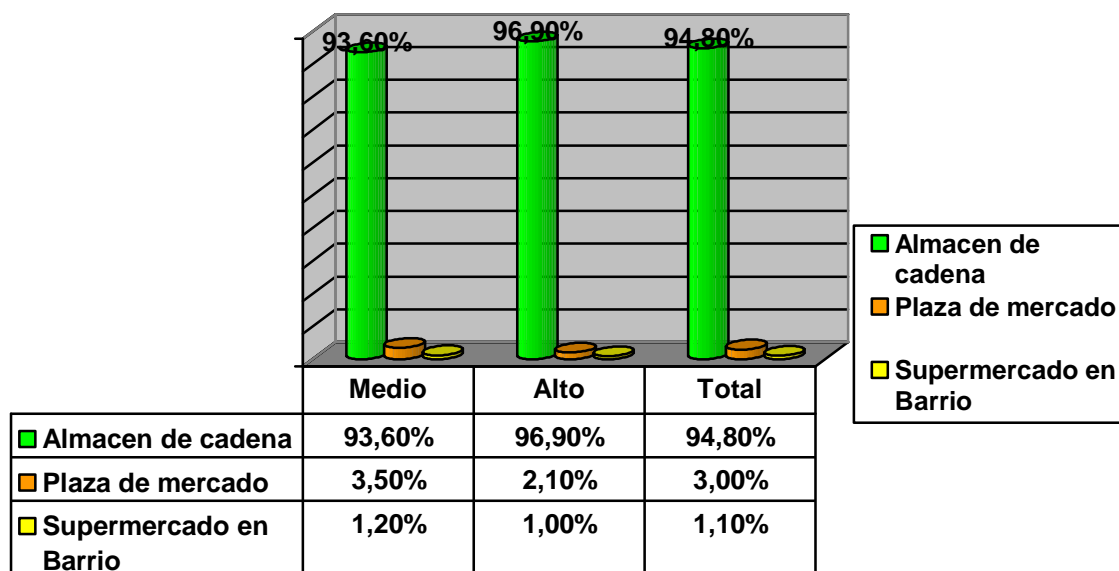
	Total	Alta	# clientes	Media/Alta	# clientes	Media/Baja		Baja	
Cientes independientes	255	2%	5	3%	7	60%	153	35%	89
Cientes Empresariales	85	5%	4	80%	68	15%	12	0%	0

TOTAL 340 clientes

Fuente: Congelados Criss 2006 . . Investigación de mercados del sector. Santiago de Cali. 1 archivo de computador

Grafico 5. Lugares Habituales para comprar empanadas por estratos

LUGARES HABITUALES PARA COMPRAR EMPANADAS POR ESTRATOS 2006

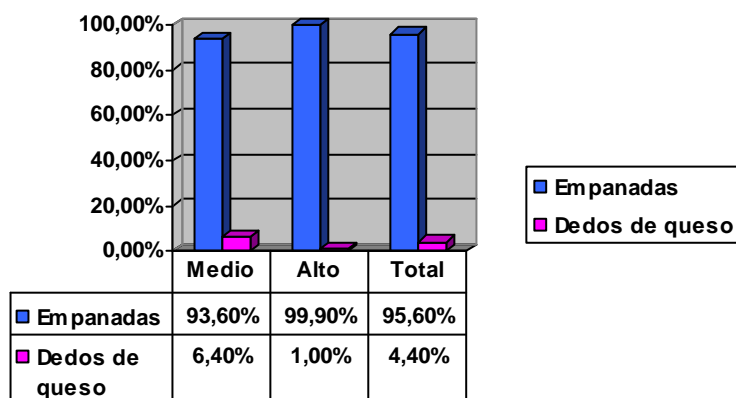


Fuente: Congelados Criss 2006. . Investigación de mercados del sector. Santiago de Cali. 1 archivo de computador.

Como mencionamos anteriormente los lugares habituales donde las personas de los estratos 4 (medio), 5 y 6 (alto) compran este tipo de productos son los almacenes de cadena representados en el 94.8% del total. A partir de esto podemos determinar la gran oportunidad que existe en este segmento para ser aprovechado por parte de Congelados Criss.

Grafico 6. Top of mind de productos precocidos Congelados por estratos

TOP OF MIND DE PRODUCTOS PRECOCIDOS CONGELADOS POR ESTRATOS 2006

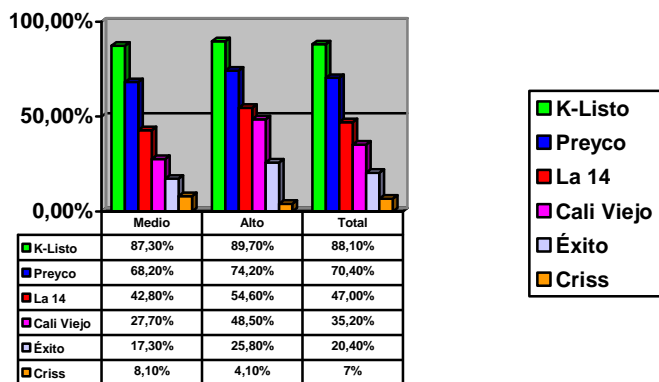


Fuente: Congelados Criss 2006. . Investigación de mercados del sector. Santiago de Cali. 1 archivo de computador

De acuerdo al gráfico anterior los estratos 4,5 y 6 el producto precocido que más recuerdan es la empanada con un 95.6% del total, seguida de los dedos de queso con un 4.4%.

Grafico 7. Reconocimiento de Marcas de empanadas por estratos

RECONOCIMIENTO DE MARCAS DE EMPANADAS POR ESTRATOS 2006



Fuente: Congelados Criss 2006. . Investigación de mercados del sector. Santiago de Cali. Un archivo de computador

Podemos observar que la marca que tiene por parte de los estratos 4 (medio), 5 y 6 (alto), es K-listo con el 88,10% del total, esto se debe a que K-listo a parte de vender sus productos en almacenes de cadena hace parte de un grupo empresarial del señor Jonás María Cardona, el cual es dueño de establecimientos públicos (Casa de la Cerveza, Rancho de Jonás y Tienda Vieja) donde se realizan la venta de productos precocidos que están bajo la marca K-listo.

Por otra parte encontramos que la marca propia de los almacenes de cadena como la 14 (47%) y el éxito (20%) representan una competencia fuerte para el ingreso de Congelados Criss en estos almacenes.

- Definición de Clientes Actuales. La empresa para diferenciar y organizar sus clientes actualmente los tiene divididos de la siguiente manera, dicha división se realiza básicamente por el tamaño de los clientes.

Tabla 9. Clasificación de clientes de Congelados Criss

CLIENTES INSTITUCIONALES EMPRESAS	CLIENTES INDEPENDIENTES
Colegios	Cafeterías
Universidades	Restaurantes
Empresas	Panaderías

- Definición de clientes Potenciales. Congelados Criss con el objetivo de aumentar su participación de mercado desea ingresar a los almacenes de cadena con el fin de capturar a sus clientes potenciales, los cuales se encuentran en los estratos 4,5,6, ya que las personas de estos estratos habitualmente compran alimentos precocidos para su consumo en estos almacenes, todo esto se concluyó en un estudio realizado por la empresa en el 2006.

Pues aunque los estratos 2 y 3 también consumen los productos congelados, el mercado a donde quiere llegar la compañía es en estratos más altos debido a la razón mencionada anteriormente.

Tabla 10. Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F) <ol style="list-style-type: none"> 1.Productos frescos 2.Distribución eficiente 3. Amplio portafolio de pdtos. 4. Trayectoria y experiencia en el mercado 5. Horarios extendidos 6. Buena liquidez y eficiente flujo de caja 7. Ubicación geográfica 	DEBILIDADES (D) <ol style="list-style-type: none"> 1. Departamento de mercadeo deficiente 2. Falta de servicio al cliente 3. No contar con certificaciones de BPM
OPORTUNIDADES (O) <ol style="list-style-type: none"> 1.La variación del consumo de estos alimentos se ha incrementado 2. Ayudas gubernamentales para desarrollo personal de empleados 3. Avances tecnológicos 	ESTRATEGIAS (FO) <ol style="list-style-type: none"> 1.Ampliar el portafolio de pdtos (F4,F6,O3) 2. Realizar investigación de factibilidad del ingreso a zonas periféricas del Valle (Palmira, Yumbo, Jamundí)(F6,O1) 3.Añadir actividades tecnológicas (maquila)brindado por la empresa(O1,F6) 4.Aprovechar la fuerza de ventas para penetrar el mercado (F5,F7,O1,O2) 	ESTRATEGIAS (DO) <ol style="list-style-type: none"> 1.Crear base de datos de clientes actuales y potenciales (D1,D2,O3) 2. Diseñar un programa de fidelización de clientes (D1,D2,O1) 3.Realizar un diseño de BPM para intentar acceder a la certificación (D3,F1)
AMENAZAS (A) <ol style="list-style-type: none"> 1.Gran cantidad de competidores sin ningún registro sanitario 2.Tendencias del consumidor hacia pdtos saludables 	ESTRATEGIAS (FA) <ol style="list-style-type: none"> 1.Realizar campaña para concienciar a los clientes de la compra de los pdtos en lugares aptos (A1,F6,F1) 2.Desarrollar pdtos Light (F1,F2,A4) 	ESTRATEGIAS (DA) <ol style="list-style-type: none"> 1.Sacar del mercado pdtos poco rentables (D1,A2) 2. Implementar la BPM que ayudará a la empresa a evaluar resultados y establecer puntos de control (D3,A1)

5.3 OBJETIVOS DE MARKETING

- Realizar una investigación a los clientes con el fin de establecer el grado de conocimiento y aceptación de los productos y servicios que Congelados Criss ofrece a sus clientes empresariales (colegios, universidades y empresas) e independientes (cafeterías, panaderías y restaurantes).
- Añadir nuevas actividades complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y/ comercial con el fin de incrementar las ventas en un 5% mensual y la rotación de producto.
- Ampliar el portafolio de productos
- Penetrar a nuevos mercados
- Implementar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Crear una Base de datos de los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- Diseñar un programa de fidelización pensando en los mejores clientes de Congelados Criss.
- Desarrollar una campaña del “buen consumo” de alimentos precocidos y congelados.

5.3 MARKETING TACTICO

Objetivo 1. Añadir nuevas actividades complementarias en el plano tecnológico y/o comercial con el fin de incrementar la rotación de producto y aumento de ventas en un 5% mensual.

Estrategia. Proceso de maquila brindado por la empresa, para marcas propias de almacenes de cadena.

Táctica. Maquilar el producto precocido terminado inicialmente las empanadas

Actividades. A través de negociaciones previas con el gerente comercial de las empresas las cuales solicitan el proceso de maquila del producto para la venta en almacenes de cadena.

Cuando. Septiembre de 2008

Inversión. *800 Empanada más * costo de producción (70 gr) = $800 * \$36,7 = \$ 29360$
*800 Empanada más * Costo de Producción (100gr) = $800 * \$52 = 41600$
*Costo Total Empanada \$70960

Donde. En las oficinas de las empresas a negociar.

Responsable. Gerencia de producción y comercial de Congelados Criss

Objetivo 2. Ampliar portafolio de productos

Estrategia. Desarrollo de nuevos productos tipo cóctel.

Táctica. Desarrollo de nuevos productos para un segmento específico con productos exclusivos

Actividades. Fabricación de productos tipo cóctel para llevar a cabo negociaciones con cadenas hoteleras y banqueteras, llevando a cabo visitas para ofrecer degustaciones y de esta forma entrar a negociar con estos clientes potenciales

Cuando. Septiembre y Octubre de 2008

Inversión. *1 Empanada 70 g. \$36,7 / 1 Empanada tipo cóctel 45 g. = \$23,59
*1 Dedo de queso \$ 61,88 / 1 Dedo tipo cóctel = \$ 27,84

Total Empanada Y Tipo Cóctel \$51,43

Donde. Cadenas hoteleras y Casas Banqueteras de la ciudad de Cali.

Responsable. Gerencia de Producción y comercial Congelados Criss

Objetivo 3. Penetrar nuevos mercados

Estrategia. Desarrollo de la red de distribución para zonas periféricas.

Táctica. Reforzar la red de distribución a zonas periféricas del Valle (Palmira, Yumbo y Jamundí).

Actividades. Llevar a cabo una investigación de mercados para determinar la factibilidad del ingreso a estas zonas periféricas para lo cual se contratara un estudiante en práctica para el desarrollo de esta actividad.

Cuando. Primer trimestre de 2009 (Enero –Marzo)

Inversión. Estudiante en práctica Universitario o Instituto: Sueldo básico + Auxilio de transporte + prestaciones sociales = **\$434.000 + \$70.000= \$504.000
Durante 3 meses = \$1512.000

Donde. Congelados Criss

Responsable. Gerencia General y las diferentes áreas funcionales: Mercadeo, Comercial, Financiero

Objetivo 4. Implementar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Estrategia. Diseño de BPM para empresa productora de alimentos precocidos congelados.

Táctica. Diseñar un programa de BPM para Congelados Criss, con el objetivo de tener la oportunidad de ingresar a mercados internacionales.

Actividades. Realizando un diagnóstico del estado actual de la empresa en cuanto a BPM para conseguir certificaciones de calidad.

Cuando. Agosto- Diciembre de 2008

Inversión. \$5.000.000 lo cual incluye: capacitación del personal, adecuación de la empresa, mejoramiento de procesos y control de desperdicios.

Donde. Congelados Criss

Responsable. Gerencia General y las diferentes áreas funcionales: Mercadeo, comercial, Financiero

Objetivo 5. Crear una base de datos de los clientes actuales y potenciales de la empresa

Estrategia. Desarrollo base de datos Congelados Criss

Táctica. Base de datos clientes de la empresa actuales y potenciales

Actividades. Adquisición de software especializado para almacenamiento de información por cliente con el fin de llevar a cabo un buen manejo de clientes, ya que en la actualidad no existe un programa que les permita conocer quienes son sus clientes y quienes de ellos se han perdido.

Cuando. Primer trimestre de 2009 (Enero –Marzo)

Inversión. Compra de software FoxPro para implementación de la empresa
\$1'600.000

Donde. Congelados Criss

Responsable. Gerencia de Mercadeo y Comercial

Objetivo 6. Diseñar un programa pensando en los mejores clientes de Congelados Criss

Estrategia. Diseño de un plan de fidelización para los clientes de Congelados Criss

Táctica. Programa de fidelización para los mejores clientes de la empresa

Actividades. Llevando a cabo una evaluación de los recursos con los que cuenta la empresa para lograr implementar un programa de fidelización para así lograr retener y fidelizar a aquellos clientes que representan un nivel de compra significativo.

Cuando. Primer Bimestre de 2009 (Enero-febrero)

Inversión. Diseño e implementación \$3'100.000

Donde. Congelados Criss

Responsables. Gerencia de Mercadeo y Comercial

Objetivo 7. Desarrollar una campaña de concientización liderada por la empresa y el gremio

Estrategia. Acercamiento con los participantes del proceso de compra

Táctica. Campaña sobre la concientización de adquirir productos precocidos en establecimientos aptos para la producción de estos alimentos para su posterior consumo

Actividades. Campaña en medio de comunicación

- RADIO
- TV Canal 2 de cable unión
- Material P.O.P en Punto De venta de estos productos
- Punto de venta

Cuando. Segundo trimestre de 2009 (Abril-Junio)

Inversión

Tabla 11. Inversión en medios publicitarios

Pauta Comercial de Televisión	Pauta Comercial en Radio	Material P.O.P
Canal 2 de cable Unión: 10 pautas repartidas en 3 días de la semana durante 3 meses	Combo Deportivo y Corrillo de Mao en las fechas que juegan los equipos de la ciudad de Cali y en los intermedios del partido	500.000 volantes papel periódico media carta a dos tintas por lado
Costo: \$2'500.000	Costo: \$1'800.000	\$30.000
	TOTAL \$ 4'330.000	

Donde. Santiago de Cali

Responsable. Gerencia de Mercadeo y Comercial

6. FASE VI – DE GESTION DEL PLAN

Es la puesta en marcha del plan debidamente supervisado en base a la creación de otras alternativas más eficientes e innovadoras para el desarrollo de la empresa.

6.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS

Para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos basados en las estrategias tanto competitivas como corporativas del plan de mercadeo se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

6.1.1. Implementación. Todo el personal tanto del área administrativa como operativa, deben integrarse para poner en marcha las estrategias planteadas, con el fin de que haya sinergia en el proceso; promoviendo el trabajo en equipo; logrando así que la empresa funcione exitosamente.

6.1.2. Control

- La gerencia de CONGELADOS CRISS debe estar conciente que la única forma que el plan llegue a feliz termino es haciendo auditoria constante de que todos los miembros de la empresa cumplan con sus objetivos asignados.
- Delegar funciones específicas para que el trabajo sea más eficiente y productivo.
- Mensualmente convocar reuniones informativas acerca de los avances y el desempeño que ha tenido la empresa gracias a la puesta en marcha de las estrategias planteadas.

6.1.3. Evaluación. Para realizar la labor de evaluación se deben establecer índices de gestión para cada una de las actividades.

Entre los índices de gestión se encuentran:

- Comparar las ventas logradas antes, durante y después de las estrategias planteadas.
- Comparar el volumen de ventas con el de la competencia.
- El aumento de número de clientes.
- Crecimiento en volumen de pedidos y de producción.

7. CONCLUSIONES

La necesidad de ser cada vez mas competitivos y productivos dentro de un mercado ha hecho que Congelados Criss se preocupe por estructurarse internamente; como primera medida se llevo a cabo el análisis de la Matriz MEFI; a través de la cual se puede establecer que la empresa cuenta con mas fortalezas que debilidades, lo que ha permitido que permanezca en el mercado como una compañía líder al cabo del tiempo. Lo ideal, es contrarrestar las debilidades que se presentan, para esto se formularon estrategias que van de acuerdo a la necesidad que tiene la compañía de mantener a sus clientes y atraer a los potenciales; todo esto a través de programas de fidelización en donde se brinda un valor agregado en el servicio para con esto estar a un paso más adelante de su competencia.

A través de este diseño de plan de mercadeo se puede establecer que Congelados Criss actualmente cuenta con mayores oportunidades que amenazas, pero el hecho de tener una gran cantidad de competidores sin ningún registro sanitario es una que tienen que darle una importancia mayor.

Es por esto que resulta tan importante que Congelados Criss acceda a las certificaciones del BPM pues competen allí los principios básicos y las prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para el consumo humano.

La amenaza que se le ha presentado a la empresa de no contar con certificaciones como BPM es un hecho de suma importancia que debe de tener en cuenta siempre la compañía; para contrarrestar esto, se planteo la estrategia de diseñar e implementar dichas certificaciones para así competir con excelente calidad dentro de su mercado, logrando entrar a los almacenes de cadena y en el futuro tener la posibilidad de expandirse a mercados internacionales; lo que sería para la empresa el alcance satisfactorio de sus objetivos de rentabilidad que se ve representado a su vez en mayores ventas; toda esta información se pudo obtener a través de la Matriz MEFE que se llevo a cabo en este plan.

Dentro de la información recolectada se estableció el grado de conocimiento y aceptación de los productos y servicios que Congelados Criss ofrece a sus clientes empresariales (Colegios, Universidades y Empresas), e independientes (Cafeterías, Panaderías y restaurantes); a través de dichas estadísticas se pudo establecer que Congelados Criss conocida dentro del mercado en que se desenvuelve la cual ofrece productos que son bien reconocidos por su excelente calidad, variedad y precios asequibles, tienen un excelente nivel de recordación en la mente de sus clientes tanto independientes como empresariales.

Además de contar con un muy buen servicio; a pesar de lo anterior se pudo concluir que a Congelados Criss lo que le hace falta es llevar a cabo un trabajo con los clientes con el fin de mantener los clientes actuales y atraer a los potenciales, para lo cual se planteo un “Programa de Fidelización para clientes de Congelados Criss”.

Llevar a cabo un marketing estratégico para la empresa significa, definir quienes eran realmente sus clientes (Independientes y Empresariales), definir el proceso de su compra, los participantes del mismo y los posibles clientes o nuevos segmentos a donde la empresa podría dirigirse con sus productos.

Basados en lo anterior, Congelados Criss con el objetivo de aumentar su participación de mercado desea ingresar a los almacenes de cadena para así aumentar su volumen de ventas en donde el segmento potencial esta concentrado en los estratos 4, 5 y 6 ya que dichas personas están acostumbradas a comprar alimentos precocidos para consumir dentro del almacén. Para determinar lo anterior, se baso en fuentes secundarias de una investigación realizada anteriormente que tiene la empresa a cerca de los hábitos de consumo y compra de productos precocidos.

A partir de esto, la empresa ha determinado la gran necesidad de conseguir su certificación de Buenas Practicas de manufactura, y condicionarse para poder asumir la responsabilidad de entrar a participar con sus productos en almacenes de cadena y así lograr la aceptación de este segmento.

Dentro del diseño de Plan de Mercadeo para congelados Criss; se llevo a cabo un análisis interno de la competencia donde se estudiaron cada una de las áreas funcionales de las empresas objeto de esta información (DeliRico y Frizados Deliciosos): Departamento de Producción, Departamento de recursos Humanos, Departamento de mercadeo y Ventas, Departamento de Finanzas y Contabilidad y Departamento de gerencia General; a partir de esta información y el diseño de la matriz PC (Perfil Competitivo) se pudo concluir que la competencia principalmente Frizados Delicioso es mas fuerte que Congelados Criss en aspectos como: precios, publicidad, servicio al cliente, mano de obra calificada para la producción de alimentos, clima laboral y tasas de ausentismo; conociendo esta información la empresa puede determinar si está en la capacidad de ser mas fuerte en factores que Frizados Deliciosos tiene como valores superiores.

8. RECOMENDACIONES

- Es indispensable que se comiencen a manejar conceptos de mercadeo, y ventas puesto que es de suma importancia conocer quienes son los clientes, cual es su mercado y que tan cerca o tan lejos se encuentra de la competencia.
- Para que las estrategias y tácticas recomendadas funcionen eficazmente se recomienda crear un departamento de mercadeo y ventas que se dedique específicamente a las funciones del área y que le permita a la empresa conocer y controlar su mercado.
- El personal debe desempeñarse en un área específica, de acuerdo a su formación, para que así haya una mejor conjetura en las labores que se realicen.
- Finalmente, es necesario la puesta en marcha cada uno de los puntos del plan de mercadeo estratégico propuestos.

BIBLIOGRAFIA

COLOMBIA, LEYES, DECRETOS, ETC. Decreto 397 de 1995. Bogotá, D.C: Legis, 2002. 416 p

HIEBING Roman y COOPER Jr. Scott. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. 2 ed. Mexico: McGraw Hill, 1968.193 p.

HILL. Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica “un enfoque integrado”. 3 ed. Santa Fe de Bogotá : McGraw-Hill, 1996. 548 p.

KOTLER Philip y AMSTRONG Gary. Mercadotecnia. 10 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2004. 345 p.

VILLEGAS ORREGO. Plan Anual de Marketing. Santiago de Cali, 2003. 108 p. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Administración de Empresas.

THOMPSON Arhur, Strickland y Wimilgton. Dirección y administración estratégica. 15 ed. Boston:Mc Graw Hill- Irwin, 2007. 152 p.

WALKER, Orville C; BOYD, Harper W; MULINS, John y LARRÉCHÉ, Jean Claude. Marketing Estratégico. 10 ed. Boston: Editorial McGraw Hill, 1999. 196 p.